

УДК 658.1

Т.Г.Бєлова, О.Ф. Крайнюченко, кандидати екон. наук, Н.П. Скригун

Belova T., Krainiuchenko O., Skrygun N.

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

POSSIBILITIES OF THE USE OF SWOT-ANALYSIS FOR DEVELOPMENT OF STRATEGY OF ENTERPRISE

Розглянуто теоретичні підходи до аналізу сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей для визначення свого становища на ринку, їх кількісна оцінка. Запропоновано рекомендації щодо практичного використання результатів SWOT-аналізу для формування стратегії підприємства.

Ключові слова: *сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози, SWOT-аналіз, матриця загроз, матриця можливостей, матриця SWOT, експертні технології, стратегія підприємства.*

Theoretical approaches are considered to the analysis of strong and weak sides of enterprise, threats and opportunities for determination of the position at the market, their quantitative estimation. Recommendations are offered in relation to the practical use of results of SWOT-analysis for forming of strategy of enterprise.

Key words: *strong and weak sides of enterprise, opportunities and threats, SWOT-analysis, matrix of threats, matrix of possibilities, matrix SWOT, expert technologies, strategy of enterprise.*

Вступ. У формуванні та реалізації успішної маркетингової стратегії значну роль відіграє визначення становища підприємства на ринку, його сильних і слабких сторін, загроз та можливостей, позиції відносно конкурентів. Підприємство, що працює на ринку, відчуває на собі вплив різних чинників, що викликають зміни в традиційних галузях, в правилах конкурентної боротьби. До них належать поглинання однією компанією інших, глобальна конкуренція, зміни очікувань споживачів, непередбачений характер технологічних інновацій

тощо. Вони можуть призвести як до появи нових ринкових можливостей, так і до нових конкурентних загроз. Щоб бути готовими до впливу будь-яких чинників, необхідно проводити безперервний аналіз потреб споживачів, своєчасно реагувати на зміни в позиціюванні конкурентів. Важливе значення також має можливість глобального бачення ринку, тенденцій його розвитку, загроз з боку конкурентів. Розуміння цих питань посприє підприємству в формуванні своєї стратегії.

Постановка завдання. Одним з підходів, що дозволяє підприємству з'ясувати свої ринкові позиції, є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Він полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства у порівнянні з конкурентами, а також загроз та можливостей. Проведення такого аналізу дозволяє спрямувати свої зусилля на подолання слабкостей і загроз, що є важливим у формуванні маркетингової стратегії. В зарубіжній економічній літературі цей аналіз має назву „SWOT- аналіз” . Складовими частинами цього поняття є такі терміни: S- Strength (сила); W- Weakness (слабкість); O- Opportunities (шанс, можливість); T- Threats (загроза).

SWOT- аналіз є одним з методів стратегічного управління, який набув широкого застосування для визначення стратегічних орієнтирів підприємства. Цими питаннями займалися такі зарубіжні і вітчизняні вчені, як І.Ансофф, Г.Ассель, К.Боумен, Д.Кревенс, Ж.Ж.Ламбен, А.Стрикленд, А.Томпсон, Н.Куденко, К.Редченко, Л.Шевченко тощо. Методичні підходи, що пропонуються ними, заслуговують на ретельне вивчення, але проблема досліджувалася взагалі, а рекомендації мали загальний характер. Тільки частково були вирішені питання кількісної оцінки факторів. Тому метою дослідження є розгляд існуючих методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, можливостей їх удосконалення, кількісного оцінення факторів, які складають матрицю SWOT, практичного використання одержаних результатів для обґрунтування обраної стратегії підприємства.

Результати дослідження. Розробці відповідної стратегії передують вивчення таких питань: яке становище на ринку підприємство займає зараз,

якої позиції бажано досягти в майбутньому, якими методами це можливо зробити. З метою усвідомлення свого поточного становища використовується SWOT-аналіз, методику якого запропонували американські вчені А.Томпсон і А.Стрикленд. Вони визначили також орієнтований перелік характеристик, які можуть складати внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства та його зовнішні можливості і загрози.

За А.Томпсоном і А.Стриклендом, до потенційних внутрішніх сильних сторін підприємства належать: повна компетентність в ключових питаннях; визнаний лідер ринку; адекватні фінансові ресурси; економія на масштабах виробництва; гарне враження, що склалося у покупців про компанію; вміння запобігти сильного тиску з боку конкурентів; власна технологія; більш низькі витрати; кращі рекламні кампанії; досвід в розробці нових товарів; перевірений менеджмент; кращі можливості виробництва тощо [4].

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можна вважати: відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; застаріле обладнання; низька прибутковість; недостатній управлінський талант та вміння; відсутність певних здібностей і навичків в ключових галузях діяльності; погана стратегія компанії; внутрішні виробничі проблеми; надто вузький асортимент продукції; недостатній імідж на ринку; погана збутова мережа; незадовільна організація маркетингової діяльності; недостатня кількість коштів на фінансування необхідних змін у стратегії; вища, ніж у конкурентів, собівартість виробів; інше.

Перелічені сильні і слабкі сторони повинні бути адаптованими до конкретної галузі або підприємства. За необхідністю, вони можуть доповнюватися ще будь-якими відповідно до ситуації, що склалася на ринку і на підприємстві.

Наступним етапом є визначення зовнішніх загроз і можливостей підприємства. До потенційних зовнішніх загроз А.Томпсон і А.Стрикленд віднесли: вихід на ринок іноземних конкурентів з більш низькими витратами; повільне зростання ринку; несприятливі зміни курсів іноземних валют або

торговельної політики іноземних урядів; надто коштовні законодавчі вимоги; велика залежність від зменшення попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; зростаюча вимогливість покупців і постачальників; зміни в потребах і смаках споживачів; несприятливі демографічні умови; інше.

Потенційними зовнішніми можливостями вважаються: спроможність обслуговувати додаткові групи клієнтів або вихід на нові ринки (або ринкові сегменти); шляхи розширення асортименту продукції, щоб задовольнити більше потреб клієнтів; спроможність використовувати навички і технологічні ноу-хау у виготовленні нової продукції; вертикальна інтеграція (вперед або назад); зменшення торговельних бар'єрів на привабливих закордонних ринках; послаблення позицій фірм-конкурентів; можливість швидкого розвитку в зв'язку з різким зростанням попиту на ринку; поява нових технологій; інше [4].

Наведений перелік зовнішніх загроз та можливостей теж не є вичерпаним і може бути доповненим іншими характеристиками, якщо в цьому з'явиться потреба.

Щоб вірно оцінити становище підприємства в оточуючому середовищі, необхідно приділити увагу якості інформації, яка збирається для проведення SWOT-аналізу. Джерелами інформації про підприємство можуть бути показники, що характеризують його виробничо-господарську та фінансову діяльність; організаційна побудова управлінських підрозділів та служб маркетингу; технологічні схеми виробництва продукції; структура виробничого процесу та виробничого циклу; характеристика діючих поточкових ліній; стандарти якості, що діють на підприємстві; організація інфраструктури; кадрова політика. Для аналізу стану ринку користуються, як правило, інформацією, що наведена в галузевих журналах, газетах, на Internet- сайтах тощо.

Важливим є оцінення великої кількості показників, які характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, загрози та можливості. Щоб це зробити, доцільним є використання методу експертних оцінок, який набув широкого використання в маркетингових дослідженнях. Як показала практика, до кола

експертів залучаються фахівці власного підприємства та вище керівництво, які мають великий досвід роботи, глибокі знання галузі і ринку і які можуть об'єктивно оцінити позицію свого підприємства на ринку. Експертні технології мають позитивні і негативні риси. Позитивним є те, що досвід і інтуїція експертів дають змогу кількісно визначити якісні характеристики. Негативним є те, що судження експертів мають суб'єктивний характер і якість прогнозів залежать від компетентності тих, хто цим займається. Тому доцільним є визначення самооцінки експертів, яка характеризується коефіцієнтом рівня компетентності експерта (K) [5]. Він розраховується за формулою:

$$K = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3},$$

де K_1 - чисельне значення самооцінки експертом рівня своїх теоретичних знань; K_2 - чисельне значення самооцінки експертом свого практичного досвіду; K_3 - чисельне значення самооцінки експертом спроможності до прогнозу.

Значення коефіцієнта K може бути в межах від 1 (означає повну компетентність) до 0 (означає повну некомпетентність). Залучають до кола експертів тих, у кого рівень компетентності коливається в межах $0,5 \leq K \leq 1$. Визначення самооцінки експертів теж має суб'єктивний характер, тому що вони можуть оцінити свої знання вище, ніж того варті. Щоб подолати суб'єктивізм, для формування групи експертів можна застосувати метод колективної оцінки, коли всі вони добре знають один одного і можуть свої судження використати для визначення найбільш з них компетентних [5].

При проведенні SWOT-аналізу спочатку формуються показники, які характеризують сильні і слабкі сторони підприємства. Щоб бути впевненим в тому, що вони повністю охоплюють всі можливі випадки, крім власних спостережень доцільно скористатися і переліком, який запропонували вчені А. Стрикленд і А. Томпсон. Відібрані показники рекомендується групувати за сферами діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, організація тощо. Але, якщо їх небагато, можна обійтися загальним переліком.

Потім методом експертних технологій здійснюється оцінення позиції, яку займає підприємство за кожним показником, і важливість для нього тієї чи іншої характеристики. Позиції визначаються за „5”-ти бальною шкалою – від 1 (найслабкіша позиція) до 5 (найсильніша позиція), важливість за „3”-х бальною шкалою – від 1 (не важлива) до 3 (найважливіша). Шляхом добутку цих двох параметрів підраховується загальна оцінка. Загальні оцінки підсумовуються по всіх показниках, що визначають сильні і слабкі сторони підприємства.

Наступним етапом є формування факторів, які визначають загрози та можливості підприємства. Для цього доцільно скористатися власним досвідом, а також тим переліком, який склали Томпсон і Стрикленд. При цьому фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними один від одного, а можуть бути „парними” (наприклад, зростання попиту споживачів на продукцію підприємства - це можливість, а його зменшення – це загроза). За допомогою експертів здійснюється визначення ступеня важливості та імовірнісної оцінки факторів. Ступінь важливості оцінюється за „10”-ти бальною шкалою, причому значення цієї оцінки є однаковим в межах чинника, що характеризує можливість чи загрозу. Для кожної пари можливостей і загроз імовірності визначаються таким чином, щоб їх значення в сумі дорівнювали одиниці [3]. Після цього шляхом добутку значення показників ступеня важливості і імовірнісної оцінки факторів, розраховуються загальні оцінки, які характеризують імовірність реалізації можливостей (загроз) і їх вплив на підприємство.

Наступним кроком є побудова матриць можливостей і загроз та визначення місця відповідних чинників на їх полях. Матриця можливостей (рис.1) має три зони, що утворюють дев'ять полів, і будується за показниками впливу можливостей на підприємство (горизонтальна вісь) та імовірності реалізації можливостей (вертикальна вісь).

До першої зони належать поля ВС, ВП, СС, що означають, відповідно, високу імовірність реалізації можливостей і сильний вплив можливостей на підприємство; високу імовірність реалізації можливостей і помірний вплив

можливостей на підприємство; середню імовірність реалізації можливостей і середній вплив можливостей на підприємство. Можливості, які потрапили до першої зони, рекомендується обов'язково використати.

		Сильний	Помірний	Малий
Імовірність реалізації можливостей	Висока	ВС	ВП	ВМ
	Середня	СС	СП	СМ
	Низька	НС	НП	НМ

Вплив можливостей на підприємство

Рис.1. Матриця можливостей

До другої зони матриці можливостей належать поля НС, СП, ВМ, що означають, відповідно, низьку імовірність реалізації можливостей і слабкий вплив можливостей на підприємство; середню імовірність реалізації можливостей і помірний вплив можливостей на підприємство; високу імовірність реалізації можливостей і малий вплив можливостей на підприємство. Можливості, які позиціонуються в другій зоні, потребують на високу увагу, єдиних рекомендацій по їх застосуванню не існує, в кожному окремому випадку їх треба ретельно розглядати і аналізувати. Результати аналізу дадуть змогу прийняти рішення щодо доцільності їх використання.

Третя зона містить поля НП, СМ і НМ, що означають, відповідно, низьку імовірність реалізації можливостей і помірний вплив можливостей на підприємство; середню імовірність реалізації можливостей і малий вплив можливостей на підприємство; низьку імовірність реалізації можливостей і низький вплив можливостей на підприємство. Можливості, які потрапили до цієї зони, не є вагомими, і їх не обов'язково приймати до уваги.

Для аналізу впливу загроз на фірму, будується матриця загроз (рис.2), яка містить чотири зони і шістнадцять полів. По горизонтальній вісі відкладають значення факторів впливу загроз на фірму в межах від „10” до „1”. Лінії розподілення проходять через значення 3,25; 5,5; 7,75. По вертикальній вісі відкладають значення факторів імовірності реалізації загроз в межах від „1” до „10”. Лінії розподілення проходять через значення 4 і 7.

		Руйнування	Критичний стан	Тяжкий стан	Помірний стан
Імовірність реалізації загроз	Висока	ВР	ВК	ВТ	ВП
	Середня	СР	СК	СТ	СП
	Низька	НР	НК	НТ	НП

Вплив загроз на підприємство

Рис.2. Матриця загроз

Перша зона матриці охоплює поля ВР, СР, ВК – це найбільші загрози для підприємства, які потребують скорішого подолання. Друга зона містить поля НР, СК, ВТ – це теж небезпечні загрози, які заслуговують на серйозну увагу. Третю зону посідають поля НК, СТ, ВП, які є меншими за силою впливу, ніж поля першої і другої зон.

Четверта зона охоплює поля НТ, СП, НП і фактори, які потрапляють до них, не мають сильного впливу на фірму і до уваги їх можна не приймати.

Після визначення і оцінення сильних і слабких сторін підприємства, загроз та можливостей, побудови матриць загроз і можливостей, відповідного аналізу, можливим є формування матриці SWOT. Вона має чотири квадрати (рис.3) [2].

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	I Поєднання сильних сторін і можливостей	II Поєднання слабких сторін і можливостей
Загрози	III Поєднання сильних сторін і загроз	IV Поєднання слабких сторін і загроз

Рис.3. Матриця SWOT

Знаходимо позицію, яку займає підприємство, на матриці SWOT. Найбільш сприятливою є позиція, яка поєднує сильні сторони підприємства і можливості (квадрат I).

Відповідно до матриці SWOT, визначаються чотири види стратегії підприємства (рис.4) [3]. Для цього необхідно порівняти сильні сторони і слабкі, а також загрози та можливості і обрати відповідну стратегію.

Стратегія „Максі – Максі” вибирається в тому випадку, коли у підприємства сильних сторін більше, ніж слабких, а можливості перевищують загрози, ця стратегія передбачає зміцнення свого становища на ринку. Для цього можливо запропонувати заходи щодо впровадження нових видів продукції, підтримування відповідної якості своїх товарів, іміджу торгової марки, лідерства на ринку.

	$P > C$	$C > P$
$M > Z$	I Стратегія „Максі-Максі”	II Стратегія „Міні-Максі”
$Z > M$	III Стратегія „Максі-Міні”	IV Стратегія „Міні-Міні”

Рис.4. Види стратегій підприємства за матрицею SWOT

Умовні позначення:

$P > C$ – переваг більше, ніж слабких сторін;

$C > P$ – слабких сторін більше, ніж переваг;

$Z > M$ – загроз більше, ніж можливостей;

$M > Z$ – можливостей більше, ніж загроз.

Стратегія „Міні – Максї” спрямована на подолання слабких сторін підприємства завдяки його можливостям. Вона вибирається тоді, коли можливостей у фірми більше, ніж загроз, але переважають слабкі сторони.

Стратегія „Максі – Міні” рекомендується тим підприємствам, які можуть використовувати свої сильні сторони для подолання загроз. Її вибирають фірми, які мають переваг більше, ніж слабких сторін, але, нажаль, вони повинні приймати до уваги загрози.

Стратегія „Міні – Міні” призначена для підприємств, що займають найгіршу позицію на ринку. Вони мають спрямовувати свої зусилля як на нейтралізацію слабких сторін, так і загроз. Такі підприємства необхідно або перепрофіювати, або згорнути бізнес, або здійснити диверсифікацію діяльності. Якщо вчасно не вжити відповідних заходів, можливим є втрачання ринку.

Висновки. Розглянуті методичні підходи щодо проведення SWOT-аналізу дозволять підприємствам усвідомити своє становище на ринку, своєчасно реагувати на зовнішні загрози. Результати дослідження мають практичне значення і можуть бути використані з метою зміцнення своїх ринкових позицій, обґрунтування і розроблення такої стратегії, яка буде сприяти успішній діяльності підприємства в майбутньому.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Кревенс, Девід В.* Стратегический маркетинг. 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издат. дом „Вильямс”, 2003. – 752 с.
2. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

3. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник – Львів: „Новий світ – 2000”, 2003. -272 с.

4. *Томпсон А. А. , Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

5. *Шевченко Л.С.* Введение в маркетинг: Учебно-практ. пособие. – Харьков: Консум, 2000. – 672 с.

Надійшла до редколегії 3.03.2008 р.

Стаття рекомендована до друку д.е.н. Сологуб Оленою Петрівною